

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2010157095

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

烟草外贸 YTI 公司全面预算管理研究

The Research of Comprehensive Budget Management on
Import and Export Tobacco YTI Company

李 逆

指导教师姓名: 郭 晓 梅 教授

专 业 名 称: 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着全球经济一体化的发展，企业所面对的市场环境越来越复杂和多变，企业要在这样的环境中生存和发展，必须重视企业的管理。全面预算管理是企业管理的一种重要方法，它通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权，战略驱动的业绩评价等，来实现企业的资源合理配置并真实的反映出企业的实际需要，从而对企业的经营决策提供支持。

实施全面预算管理控制体系，可以使企业的战略行动计划得到落实，全面提升企业战略管理的能力，还能高效利用企业资源，是资源合理配置的手段，同时也是企业绩效管理的依据，是指导业务流程的行为规范，它的实质是让企业员工通过预算的分解与落实，学会思考与学习、承诺与负责、自觉与自律，最终沉淀为企业的核心竞争力。

烟草行业在中国是一个特殊的行业，1997 年开始在全国烟草企业推广全面预算管理，随着行业改革的不断深化，建立科学完善的全面预算管理体系已成为烟草企业发展的迫切需要。本文以国内烟草外贸 YTI 公司为例，介绍了 YTI 公司目前的全面预算管理体系，在此基础上对 YTI 公司的全面预算管理体系进行了梳理和优化设计，建立了以战略为导向的预算管理体系。这些研究结果对 YTI 公司不断完善全面预算管理有一定的帮助。由于 YTI 公司是全国烟草进出口行业的领军企业，因此，本文的研究对烟草外贸行业也具有一定的借鉴和参考意义。

关键词：烟草外贸；预算管理；优化设计

ABSTRACT

With the development of global economic integration, enterprises face more and more complex and changeable market environment. The enterprise must attach importance to enterprise management in order to survive and develop in such an environment. Comprehensive budget management is one of the most important method on enterprise management which through the integration of business, capital, information, talent, moderate decentralization and authorization, strategy driven performance evaluation, etc., to realize the enterprise resources reasonable configuration and real reflect the enterprise's actual need, so as to provide the support of the enterprise decision.

Company Implement comprehensive budget management control system, can make the enterprise's strategic action plan implemented, and comprehensively improve enterprise strategic management ability, can effective use of enterprise resources, not only the means of rational allocation of resources, but also the basis of enterprise performance management, it's the specification to guide the behavior of the business process, its essence is to make the enterprise employees how to think and how to study, make commitment and bear responsibility, focus self-awareness and self-discipline through the decomposition and implementation of the budget, and eventually form into the enterprise's core competitiveness.

The tobacco industry is a special industry in China, it has been used comprehensive budget management in the national tobacco enterprise since 1997. With the deepening reform of industry, establish scientific and perfect comprehensive budget management system has become the urgent need of tobacco enterprise development. This thesis use YTI which is an tobacco foreign trade company as an example, introduces the YTI 's existing comprehensive budget management system , and make the optimization design of comprehensive budget management system based on the above analyses, to establish a strategic oriented budget management

system. the results can help improving YTI'S comprehensive budget management. YTI is the leading enterprises in import and export tobacco industry, therefore, the research and conclusion in this paper has a certain reference meaning in tobacco foreign trade industry.

Key words: tobacco foreign trade; budget management; optimization design

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 预算管理研究的意义	2
第二章 全面预算管理基础理论	4
2.1 全面预算管理的概念	4
2.2 全面预算管理的发展历程	4
2.2.1 西方国家预算管理的发展历程	4
2.2.2 我国预算管理发展历程	5
2.3 全面预算管理在企业管理体系中的作用	7
2.4 预算管理机构设置	8
2.5 全面预算管理的体系研究	9
2.5.1 企业战略目标	9
2.5.2 全面预算的内容体系	10
2.5.3 预算编制的方法	13
2.5.4 预算的编制程序	15
2.5.5 预算编制过程中的行为问题	17
2.5.6 预算控制与差异分析	17
2.5.7 预算考评	19
第三章 YTI 公司预算管理体系介绍	20
3.1 YTI 公司基本情况概述	20
3.2 YTI 公司预算管理体系介绍	21
3.2.1 预算管理机构	22
3.2.2 预算编制流程	24
3.2.3 预算分解及预算执行情况分析	28
3.2.4 预算考核	31

3.3 YTI 公司全面预算管理分析	33
第四章 YTI 公司全面预算管理体系优化设计及保障措施.....	39
4.1 预算编制前期准备	39
4.1.1 企业的发展战略、组织管理分析.....	39
4.1.2 业务流程再造.....	42
4.1.3 预算定额标准体系的制定.....	48
4.1.4 ERP 系统下的全面预算管理体系设计	51
4.2 预算的编制	53
4.3 预算的控制与执行情况分析	55
4.3.1 预算目标下达与分解.....	55
4.3.2 预算的控制.....	55
4.3.3 预算执行情况分析.....	56
4.4 预算目标考核	57
4.5 建立健全的激励机制	59
4.6 YTI 公司优化设计后全面预算管理体系运行分析	60
4.7 优化全面预算管理体系的保障措施	62
第五章 研究结论及展望	64
5.1 研究结论	64
5.2 研究展望	65
5.2.1 预算管理发展的方向——超越预算方法的运用.....	65
5.2.2 平衡计分卡与全面预算管理的结合应用.....	67
参考文献	70
附录.....	72

Catalogues

1.introduction	1
1.1 Research Backgrounds	1
1.2 The significance for Comprehensive budget management research	2
2.Comprehensive budget management theory.....	4
2.1 The concept of Comprehensive budget management	4
2.2 The development history of Comprehensive budget management	4
2.2.1 The development history of Comprehensive budget management in the western country	4
2.2.2 The development history of Comprehensive budget management in China	5
2.3 The role of comprehensive budget management in enterprise management system	7
2.4 Budget management institutions	8
2.5 The research of Comprehensive budget management system	9
2.5.1 enterprise Strategic objectives.....	9
2.5.2 The content of the comprehensive budget system	10
2.5.3 The budget establishment method.....	13
2.5.4 Budget preparation	15
2.5.5 Budgeting of behavior problems	17
2.5.6 Budget control and variance analysis.....	17
2.5.7budget evaluation	19
3 The introduction of budget management system for YTI	20
3.1 Introduction to YTI.....	20
3.2 The introduction of budget management system to YTI.....	21
3.2.1 The budget management organization	22

3.2.2 Conducting the Budget Process.....	24
3.2.3 Decomposition of budget and budget implementation situation analysis	28
3.2.4 Budget evaluation.....	31
3.3 Comprehensive budget management analysis for YTI.....	33
4. Comprehensive budget management system optimization design for YTI.....	39
4.1 Advance preparation for budget	39
4.1.1 The enterprise strategic and organization management analysis	39
4.1.2 Business Process Reengineering	42
4.1.3 Budget ration standards system.....	48
4.1.4 The design of the comprehensive budget management system under the ERP system.....	51
4.2 Budget preparation	53
4.3 Budget control and performance analysis	55
4.3.1 Budget targets issued and decomposition	55
4.3.2 Budget control.....	55
4.3.3 Budget implementation situation analysis.....	56
4.4 Budget targets assessment	57
4.5 Establishing and perfecting the incentive mechanism	59
4.6 Comprehensive budget management system analysis	60
4.7 The safeguards of comprehensive budget management system optimization	62
5. summary	64
5.1 research conclusions.....	64
5.2 research prospect.....	65

5.2.1 Budget management development direction_--The use of beyond the budget.....	65
5.2.2 The combination of the balanced scorecard and comprehensive budget management application	67
References	70
Appendix	72

第一章 绪论

1.1 选题背景

全球经济一体化进程势不可挡，跨国公司不断涌现，意味着企业间的竞争不断加剧，突出表现为企业管理的竞争。现代企业管理将向战略管理发展，在战略目标的指导下对企业内部进行综合协调管理。著名管理学家戴维·奥利说过，全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一^①。全面预算管理是企业全方位的管理，包括企业所有的业务以及所有人员参与编制和控制的内部控制方法，企业利用预算对公司的资源进行有效合理的分配，各部门通过获得的这些财务及非财务资源，有效地组织和协调生产经营活动，完成预算反映的企业经营管理目标的管理方法。^②

在中国，烟草行业是实行烟草专卖的特殊行业，1996年，国家烟草专卖局对行业内的资本性支出预算项目进行试点，取得了良好的效果，1997年开始，在全国行业范围内推广开来。2009年，中国烟草总公司发布《烟草行业全面预算管理办法》，自此，从预算编制、审核与批准、执行与控制、调整、监督等方面，以制度的方式建立了一套完整的、科学的预算管理体系，之后相继发布了多个应用指南，从具体操作层面指导企业如何对全面预算管理进行细化。

随着行业管理的不断深入，建立科学完善的全面预算管理体系已成为烟草企业发展的迫切需要。YTI 公司是云南某大型烟草集团的全资子公司，承担着该大型烟草企业下属各卷烟生产厂家所需设备、物资的进出口、卷烟成品、烟丝、辅料的出口、境外投资企业的管理等工作。

YTI 公司目前的预算管理还处于比较初级的阶段，对预算执行情况分析，执行过程的控制以及 KPI 指标考核方面仍然存在目标不明确、体系不完善，考核缺乏针对性等现实问题。因此构建适合 YTI 公司的全面预算管理体系具有非常重要的现实意义。

①周伟. 房地产开发企业全面预算管理体系的构建[C]. 重庆: 重庆大学, 2008. 5-6.

②易鸿雁. 烟草商业企业全面预算管理问题浅析[J]. 现代商业, 2013, 15: 18-19.

1.2 预算管理研究的意义

凡事预则立，不预则废。——韩愈

全面预算管理已经成为企业现代化管理必不可少的重要模式。它通过业务、财务、人事等企业资源的全方位重组更新，并赋予一定的授权，发展方向是以公司战略为指导，并对执行情况进行考核和评价，以此来真实的反映公司的管理经营状况，达到企业资源的优化配置，并进而对战略的实施、经营管理漏洞，企业风险识别与规避等方面提供有力的决策依据^①。

西方国家一些大型企业于 20 世纪 20 年代开始运用预算管理来进行企业管理，如杜邦化学公司、通用汽车公司等。50 年代开始被越来越多的企业所采用，成为许多企业进行公司治理的有效管理方法。长期以来，预算一直是企业战略规划、管理控制系统、评价激励制度的核心和焦点(Otley, 1994; Merchant & Vander Stede, 2005; Luft & Shields, 2006)。^②

最近几年，随着我国企业经济的飞速发展和市场环境的巨大变化，预算管理作为有效的企业管理方法，一直是讨论的热点，但在实务中仍缺乏较为系统的、完整的、统一的理论基础作为指导企业进行全面预算管理的基础。

我国企业自 20 世纪 90 年代初从西方引入现代意义上的预算工具(中国会计学会, 2008)。近年来, 由于财政部的重视, 我国的大部分国有企业已经实行了全面预算管理, 并取得了一定的成绩(于增彪, 2006)^③。但同时, 由于各种原因, 预算管理在许多企业产生的效果不能令人满意: 根据有关调查, 国有企业内部控制方法运用效果差异很大, 其中预算控制的实施效果比较差(国务院国资委课组, 2009)。我国的大部分国有企业虽然已经实行全面预算管理, 但大多数企业的预算管理流于形式, 且未与企业战略结合起来, 真正取得成效的企业屈指可数; 更有的企业由于自身的经营压力而放弃预算管理(夏宽云, 2006)^④。

目前我国实施预算管理的企业中, 大多数是从财务角度来进行管理, 在预算能对企业进行管控方面还存在较大的差距, 同时, 对预算管理的理论研究还没有

①徐文利. 如何实施全面预算管理[J]. 管理学家, 2011, 7: 25-27.

②黄锦亮. 企业预算管理的困境与对策研究[C]. 北京: 财政部财政科学研究所, 2012. 3.

③潘飞. 预算松弛的影响因素与经济后果-来自我国上市公司的经验证据[J]. 财经研究, 2007, 6: 20-22.

④夏宽云. 预算管理: 改良还是超越[J]. 上海市经济管理干部学院学报, 2006, 6: 38-39.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库